LEVER BROTHERS LIMITED

ANNUAL REPORT TO EMPLOYEES

1982

RAPPORT ANNUEL AUX EMPLOYÉS

...WARD ...SS LIBRARY
OF MANAGEMENT
APR 8 1983
McGILL UNIVERSITY

LEVER BROTHERS LIMITED

Board of Directors/Conseil d'administration

Ronald W. Bates, President/Président
J. Scott Birnie
Lawrence F. Strong
Kenneth Winter
Rodrigue J. Bilodeau
R. Keith Porter
Alan J. Rae

Officers/Dirigeants

Ronald W. Bates, President/Président
Norman G. Johnston, Secretary-Treasurer/Secrétaire-Trésorier

Presidents of Subsidiary Companies/Présidents des compagnies filiales

Alan J. Rae
Lever Detergents Limited

Roger M. Crosbie
Newfoundland Margarine Company Limited

Graham D. Knowles
Hart Chemical Limited

Robert L. Allen
Hygrade Foods Ltd.

John W. O'Donnell
Monarch Fine Foods Company Limited

Ross L. Cunningham
A & W Food Services of Canada Ltd.

Corporate Headquarters/Siège social

Suite 3350
1 First Canadian Place
Toronto, Ontario
M5X 1A9

Subsidiary Companies/Compagnies filiales

Lever Detergents Limited
1 Sunlight Park Road, Toronto, Ontario

Newfoundland Margarine Company Limited
250 LeMarchant Road, St. John's, Newfoundland

Hart Chemical Limited
256 Victoria Road South, Guelph, Ontario

Hygrade Foods Ltd.
5500 Côte de Liesse, Montreal, P.Q.

Monarch Fine Foods Company Limited
6700 Finch Avenue West, Rexdale, Ontario

A & W Food Services of Canada Ltd.
145 West 15th Street, North Vancouver, B.C.

Associated Company/Société en participation

Maple Leaf Monarch Company
365 Evans Avenue, Toronto, Ontario

President/Président

Donald G. Ottoway

THE PRESIDENT'S MESSAGE

In a weak economy characterized by high inflation, high interest rates and high unemployment, consumers behaved cautiously in 1982 and as a result there was very little growth in the markets we serve. Our sales rose to $421.2 million, entirely due to increases in selling prices, and profits reached $10.1 million, representing a good recovery from the seriously depressed level of the year before. The gratifying improvement in profit was due to better working capital control and a successful cost reduction program throughout the business, aided by some slowing down of raw material cost increases. Lower interest rates in the second half also brought some relief from the very high costs of financing the business.

With the exception of Hart Chemical, all of our operating companies contributed to the improvement in earnings in 1982. Hart was particularly affected by the economic recession which had a serious impact on its industrial customers. Maple Leaf Monarch also struggled in a depressed oil milling industry but managed to produce better results in 1982, although still operating well below planned levels.

With unemployment reaching serious levels and threatening to remain high for the foreseeable future, it is gratifying that we have been able to maintain the basic demand for our products and thus avoid the large scale layoffs that have occurred in many industries. Our ability to continue this in future will depend directly on continued improvements in efficiency and productivity throughout the business.

There are encouraging signs that inflation is coming down. However, inflation remains a serious threat to the whole economy, and continued restraint in wages and salaries and in government spending will be required in the months ahead, to ensure that the problem is solved. Until it is, there is little hope that Canada will be able to resume sound economic growth and little hope that Canadians will be able to improve their standard of living.

Capital Investment

In 1982 we invested $25.2 million in plant and equipment. The most important investment was in a new spray drying tower and slurry making plant for laundry powders at Lever Detergents. Other projects included expansion and modernization of Hygrade Foods' Toronto factory and new

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Au sein d'une économie affaiblie et affectée de taux élevés d'inflation, d'intérêts et de chômage, les consommateurs se sont comportés avec prudence en 1982, de sorte que nos marchés n'ont guère réalisé de croissance. L'augmentation de notre volume d'affaires à 421,2$ millions est entièrement attribuable à l'augmentation des prix vendants. Nos bénéfices ont atteint 10,1$ millions, ce qui constitue un bon redressement des résultats substantiellement déprimés de l'exercice antérieur. Cette amélioration rassurante des bénéfices est attribuable à un meilleur contrôle des fonds de roulement et au succès du programme de réduction des coûts au niveau des exploitations, de concert avec un ralentissement des augmentations de coûts des matières premières. Les taux d'intérêts moins élevés du deuxième semestre ont également atténués les charges très lourdes de financement des exploitations.

Sauf Hart Chemical, toutes nos sociétés exploitantes ont contribué à l'amélioration des résultats de 1982. Hart a été particulièrement affectée par le récession économique qui a eu un impact substantiel sur le clientèle industrielle. Maple Leaf Monarch a eu également à surmonter les difficultés inhérentes à la dépression de l'industrie de raffinage des huiles végétales, mais elle a quand même réalisé de meilleurs résultats qu'en 1982, bien qu'elle opère encore à des niveaux inférieurs aux prévisions.

Alors que les taux de chômage vont s'aggravant et menacent de rester élevés pour un temps indéfini, il est rassurant de constater que nous avons su maintenir la demande fondamentale pour nos produits et éviter ainsi les mises à pied d'envergure qui ont sévi dans de nombreux secteurs industriels. A l'avenir, notre capacité de continuer ainsi dépendra directement de l'amélioration continue de l'efficience et de la productivité dans l'ensemble des exploitations.

Il y a des signes encourageants que l'inflation soit en perte de vitesse. Toutefois, l'inflation demeure une menace sérieuse qui pèse sur toute l'économie, de sorte que la limitation continue des salaires et traitements ainsi que les dépenses gouvernementales seront nécessaires dans les mois à venir pour résoudre le problème. Tant que ce ne sera pas le cas, il y a peu d'espoir que le Canada soit en mesure de reprendre le fil d'une saine croissance économique et peu d'espoir que les Canadiens soient en mesure d'améliorer leurs niveaux de vie.

margarine packaging equipment at Monarch. A & W continued to invest in new shopping mall outlets and five units were opened in 1982. At year-end a new Shopsy's delicatessen was nearing completion in downtown Toronto.

Myriad

In order to ensure the most efficient management of resources, the Myriad business became a division of Lever Detergents in January 1982, with manufacturing operations continuing in Quebec City.

Appreciation

The greatly improved results obtained in 1982 were due to the combined efforts of our skilled and dedicated employees across Canada. To each of you I would like to express my thanks for your contribution and commitment in the past and for your continued support in the future.

Immobilisations

En 1982, nous avons investi 25,2$ millions en usines et équipements. L'immobilisation la plus importante est une nouvelle tour de soufflage et l'appareillage accessoire à slurry pour la fabrication des poudres à lessive chez Lever Détergents. Parmi les autres aménagements, mentionnons l'expansion et la modernisation de l'usine Hygrade de Toronto et une nouvelle chaîne d'empaquetage de margarine chez Monarch. A & W a continué ses immobilisations en nouveaux débits dans les centres d'achats, soit cinq nouveaux points de vente en 1982. A la fin de l'exercice, un nouveau delicatessen Shopsy était en parachèvement au centre-ville de Toronto.

Myriad

Afin d'assurer la gestion la plus efficace des ressources, l'exploitation Myriad a été transformée en une division de Lever Détergents, en janvier 1982, les opérations manufacturières demeurant à Québec même.

Remerciements

Les résultats grandement améliorés de 1982 sont attribuables aux efforts conjugués de nos employés, compétents et dévoués, disséminés d'un bout à l'autre du Canada. A chacun de vous, nous désirons exprimer nos remerciements et nos hommages les plus sincères pour votre collaboration et votre loyauté, tant pour le passé que pour l'avenir.

Ronald W. Bates, President March 1983

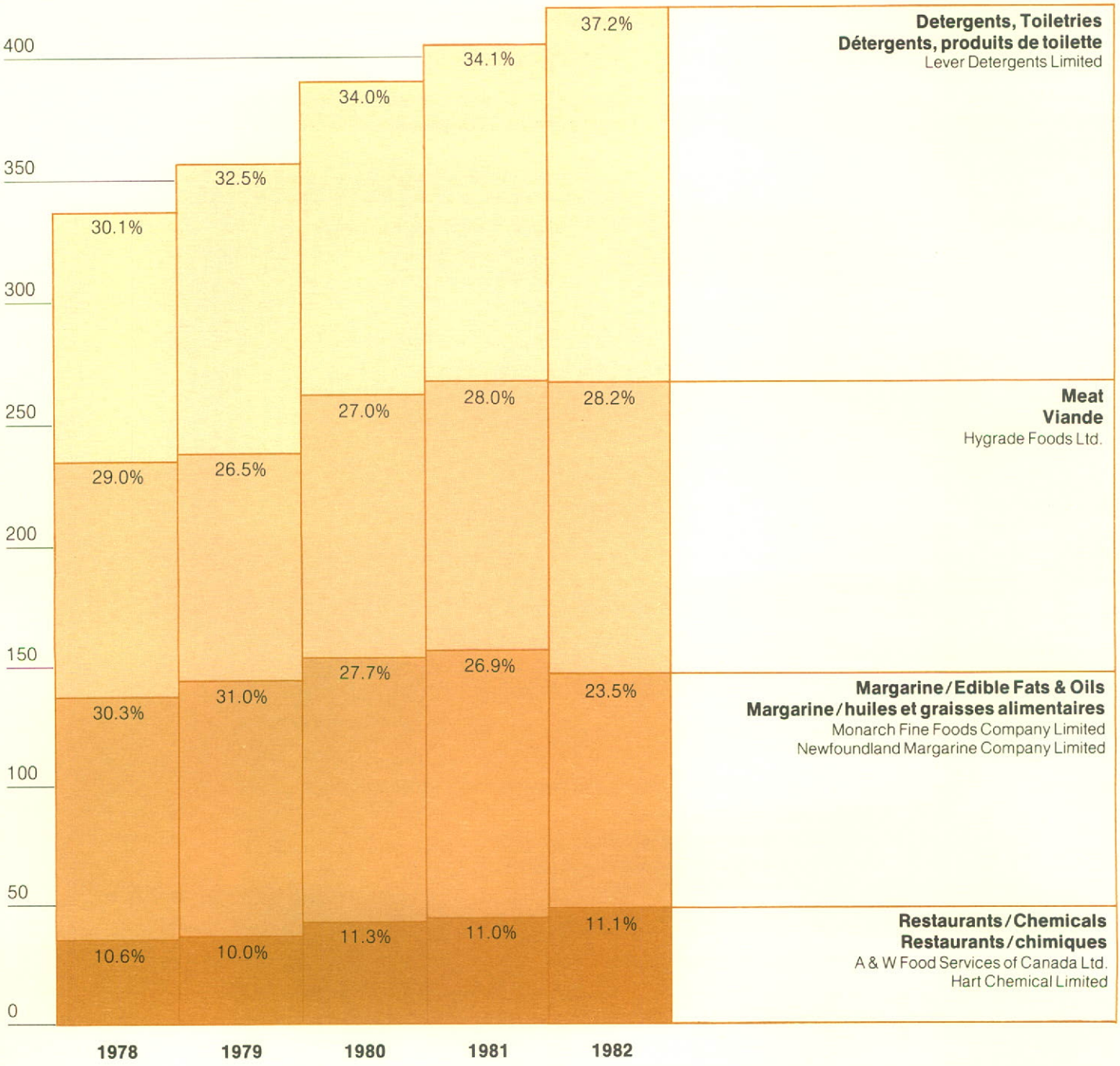
Ronald W. Bates, président mars 1983

FIVE YEARS CONSOLIDATED SALES

VENTES CONSOLIDÉES DE CINQ ANS

in millions of dollars

en millions de dollars



LEVER
BROTHERS
LIMITED and its subsidiary companies

Consolidated statement of earnings for the five years ended 31st December 1982

in thousands of dollars	**1982**	1981	1980	1979	1978
Net sales	**$421,242**	$406,049	$377,400	$357,183	$339,277
Amount paid for raw materials, supplies, services and advertising	**323,985**	324,130	299,374	282,042	264,132
Amount paid to employees:					
salaries, wages and benefits	**81,428**	73,356	68,366	62,932	60,133
Profit before provision for income taxes	**15,829**	8,563	9,660	12,209	15,012
Provision for income taxes	**5,754**	2,937	3,658	4,206	5,507
Net profit	**$ 10,075**	5,626	6,002	8,003	9,505
Net profit as a % of sales	**2.4%**	1.4%	1.6%	2.2%	2.8%

Consolidated financial position as at 31st December

in thousands of dollars	**1982**	1981
We had these assets:		
Working funds (Net)	**$ 8,351**	$ 13,925
Plant and equipment (Net)	**82,307**	63,986
Patents, trademarks, goodwill and other assets	**32,216**	32,881
Net assets	**$122,874**	$110,792
Financed by:		
Borrowed funds	**20,300**	21,463
Deferred income taxes	**20,766**	15,509
Owners' capital	**81,808**	73,820
Total capital equals the book value of our assets as shown above	**$122,874**	$110,792

LEVER
BROTHERS
LIMITED et ses filiales

Etat consolidé des résultats pour les cinq exercices terminés le 31 décembre 1982

en milliers de dollars	**1982**	1981	1980	1979	1978
Ventes nettes	**$421,242**	$406,049	$377,400	$357,183	$339,277
Montant payé pour matières premières, fournitures, services et publicité	**323,985**	324,130	299,374	282,042	264,132
Montant payé aux employés:					
salaires et avantages sociaux	**81,428**	73,356	68,366	62,932	60,133
Bénéfices avant provision pour impôts sur le revenu	**15,829**	8,563	9,660	12,209	15,012
Provision pour impôts sur le revenu	**5,754**	2,937	3,658	4,206	5,507
Bénéfices nets	**$ 10,075**	5,626	6,002	8,003	9,505
Bénéfices nets en % des ventes	**2.4%**	1.4%	1.6%	2.2%	2.8%

Situation financière consolidée au 31 décembre

en milliers de dollars	**1982**	1981
Actif:		
Fonds de roulement (net)	**$ 8,351**	$ 13,925
Usines et outillages	**82,307**	63,986
Brevets, marques de commerce, fonds de commerce, actifs divers	**32,216**	32,881
Actif total	**$122,874**	$110,792
Financé par:		
Capitaux empruntés	**20,300**	21,463
Réserve pour impôts futurs	**20,766**	15,509
Capitaux des propriétaires	**81,808**	73,820
Le capital total est égal à la valeur comptable de l'actif déclare ci-haut	**$122,874**	$110,792

LEVER DETERGENTS LIMITED

1982 was another relatively successful year as growth in net results exceeded inflation for the sixth consecutive year. While almost all major markets were without growth, the company showed significant volume gains and saw some moderation in cost increases. Excellent progress was made on the new detergent manufacturing facilities under construction. A team of skilled Unilever engineers, specially assigned to the project, together with the company's own engineering resources, have kept this major plan on budget and on time for a two stage completion in 1983 and 1984.

The Fabrics Division strengthened its position in the marketplace as Sunlight Laundry Detergent was restaged with great success and regained a strong share position in a very competitive market. Surf and Wisk also showed good sales increases. Among dishwashing liquids, Sunlight Liquid had an exceptionally strong year and Mir Liquid did well in face of direct competition from low-priced generic brands. Dishwasher Sunlight continued to grow, although the rate of expansion of the dishwasher detergent market slowed down. Dove Beauty Bar maintained its sales growth in a highly fragmented and competitive market. The dentifrice market was marked by the introduction of new gel products from two major competitors as direct thrusts against Close-up and Aim. Impulse perfume deodorant was successfully expanded into national distribution and is showing great promise. The Industrial Division's liquid detergent injection system continued to broaden its customer base which now includes several large hotels and hospitals.

1982 a été un autre exercice relativement réussi par suite de la croissance des résultats nets en excédent de l'inflation pour la sixième année consécutive. Alors que presque tous les marchés d'importance majeure n'ont pas connu de croissance, la Compagnie a réalisé des gains appréciables en volume et elle a quelque peu ralenti les augmentations de coûts. Les travaux d'aménagement de la nouvelle usine à détergents ont avancé rondement. Une équipe d'ingénieurs spécialisés de Unilever affectée spécialement à ce projet, de concert avec le service de génie technique de la compagnie, a su respecter les consignes budgétaires et le calendrier d'aménagement, prévu en deux étapes d'achèvement en 1983 et 1984.

La Division des produits lessiviels a renforcé sa position, grâce au succès énorme du relancement du détergent à lessive Sunlight, récupérant ainsi une forte position en parts d'un marché très concurrentiel. Surf et Wisk ont également réalisé des bonnes augmentations de ventes. Quant aux détergents liquides à vaisselle, le Sunlight vaisselle a donné des résultats exceptionnels, tandis que Mir vaisselle a su tenir tête à la concurrence vive des marques du secteur bon-marché. Le détergent Sunlight pour lave-vaisselle a poursuivi sa croissance, en dépit du ralentissement du taux de croissance du secteur des détergents pour lave-vaisselle. Le pain de beauté Dove a maintenu sa croissance des ventes sur un marché à la fois très concurrentiel et fragmenté. Le marché des dentifrices s'est signalé par le lancement de nouvelles gelées dentifrices par les deux concurrents d'importance majeure, à titre de démarches affectant directement Close-up et Aim. Le parfum déodorant Impulse a élargi sa distribution à l'échelle nationale avec succès et donne des signes fort prometteurs. Le système d'injection de détergents lessiviels liquides de la Division Industrielle a continué d'élargir sa clientèle et compte désormais nombre de grands hôtels et hôpitaux parmi ses clients.

MONARCH FINE FOODS COMPANY LIMITED

The difficulties of the Canadian economy in 1982 depressed the growth of higher-priced brands, resulting in some loss of market share, although becel, the heart health margarine, continued to grow. Raw material costs were lower which eased the pressure on margins, but also resulted in intense competitive activity.

The focus on efficiency begun in 1981 was continued and, in combination with the systematic reduction of low profit operations, enabled the Company to exceed Plan and prior year's profits. Continued growth in Consumer Products profits was supplemented by good performance in Specialty Fats for the confectionary industry and other non-distributive products.

Although general economic recovery may be delayed until well into 1983, the increased efficiency of the Company's operations should permit continued profit growth.

Les conditions difficiles de l'économie canadienne en 1982 ont déprimé la croissance des marques dispendieuses, entraînant une certaine perte de parts de marché, quoique la margarine Becel, destinée à l'hygiène cardiaque, a poursuivi sa croissance. Les coûts de matières premières ont baissé, ce qui a diminué la pression sur les marges, mais a intensifié la concurrence.

Les démarches entreprises en 1981 en vue d'améliorer l'efficacité se sont poursuivies dans le cadre du programme visant à réduire systématiquement les opérations moins rentables, ce qui a donné des résultats en excédent du Plan et des bénéfices de l'exercice antérieur. La croissance continue des bénéfices du secteur des produits de consommation domestique a été augmentée par la bonne performance, d'une part, des graisses végétables destinées à l'industrie de la confiserie et, d'autre part, de divers autres produits spécialisés.

Bien que la relance de l'économie puisse se faire attendre au cours de l'exercice 1983, les rendements accrus des opérations de la Compagnie devraient permettre de poursuivre la croissance des bénéfices.

NEWFOUNDLAND MARGARINE COMPANY LTD.

Heavy competition from low-priced brands depressed Company sales volumes, but lower oil costs and tight control of overheads restored margins to normal levels. Net Results met Plan and were slightly ahead of the previous year.

Soft formats grew in popularity and Good Luck Corn Oil margarine was launched successfully early in 1982. Eversweet and Good Luck remain by far the favourite brands of the Newfoundland consumer.

La concurrence vive de la part des produits bon-marché a déprimé les volumes de ventes de la Compagnie. Toutefois, la diminution des coûts d'huile et le contrôle serré des frais généraux ont permis de maintenir les marges au niveau normal. Les résultats nets, tels que prévus au Plan, ont été légèrement supérieurs à ceux de l'exercice antérieur.

Les formats de margarine molle ont augmenté en popularité et la margarine "Good Luck Corn Oil" a été lancée avec succès au début de 1982. Les margarines Eversweet et Good Luck demeurent de beaucoup les marques favorites des consommateurs de Terre-Neuve.

HYGRADE FOODS LTD.

Despite the adverse effect of the economic recession on consumer demand and major fluctuations in raw material prices, the Hygrade Group achieved its highest sales and profits since its formation in 1979.

New product introductions included meat pies, pepperoni snacks and a range of smoked sausages. In Toronto, new distribution and computer facilities were added at mid-year and factory modernization will be completed by the spring of 1983. Fully mechanized sausage lines have been installed at Montreal and a new computer is now in place.

A new, larger, Shopsy's delicatessen will open in March, 1983, in downtown Toronto, replacing the old Spadina Avenue outlet.

Malgré l'effet défavorable de la récession économique sur la demande du consommateur et les mouvements accentués de prix des matières premières, le groupe Hygrade a réalisé le plus haut volume de ventes et de bénéfices depuis sa formation en 1979.

Les nouveaux produits qui ont été lancés durant l'exercice comprennent des tourtières, des amuse-gueules au pepperoni et un assortiment de saucissons. A Toronto, de nouveaux services de distribution et d'informatique ont été mis en service au milieu de l'année et la modernisation de l'usine sera parachevée au printemps de 1983. Des chaînes à saucissons, entièrement mécanisées, ont été installées à Montréal, ainsi qu'un nouvel ordinateur.

Un nouveau délicatessen Shopsy sera ouvert en mars 1983, en plein centre commercial de Toronto, en remplacement de l'ancien débit de la rue Spadina.

A & W FOOD SERVICES OF CANADA LTD.

A & W again enjoyed a successful year in 1982. Despite poor economic conditions, sales grew by 9% and trading profit improved by 25%.

The Restage program, launched in April, contributed to this success. The program, designed to freshen and update A & W's image, consisted of an upgrading of the logo and graphics and the introduction of several new products. Expansion continued as 15 new A & W shopping mall Food Fair units opened in 1982. A new A & W concept for malls without Food Fairs was also tested successfully.

Corporate strategy was updated in early 1982 and a number of new opportunities have been identified to supplement the company's successful developments in shopping centres and ensure future growth.

A & W a de nouveau réalisé une bonne année, en 1982. Malgré les conditions défavorables de l'économie, les ventes ont augmenté de 9% et les bénéfices commerciaux ont augmenté de 25%.

Le programme de réaménagement, lancé en avril, a contribué à cette réussite. Ce programme, destiné à redorer et moderniser le blason de A & W, consista en un rehaussement de la marque d'identité et du graphisme publicitaire et le lancement de nombreux nouveaux produits. L'expansion s'est poursuivie alors que 15 nouveaux débits A & W ont été ouverts, en 1982, dans les sections Food Fair des centres d'achats. Le test d'un nouveau type de débit A & W pour centre d'achats sans section de Food Fair a bien réussi.

La stratégie commerciale a été mise à jour au début de 1982 et nombre de nouvelles opportunités ont été identifiées en vue de supplémenter les réussites de la Compagnie dans les centres d'achats et en vue d'assurer la croissance future.

HART CHEMICAL LIMITED

The deep recession in industrial and resource sectors prevented Hart Chemical from reaching its ambitious growth targets. Polyelectrolytes, packaging, and export divisions grew strongly; but textile, pulp and paper and general industrial sales declined, even though market shares increased. The detergent business was relatively stable although margins declined as competitive pressures increased. Cost reduction projects helped maintain factory efficiency despite the lower than forecast throughput. Hart continued to invest in the future with additions of research and development staff and completion of capital projects which added capacity in nonyl phenol, specialty sulphonates, packaging and warehousing. These activities, along with the volume and margin pressures created by the recession, held net results and return on investment below the levels of previous years.

La récession en profondeur du secteur industriel et des ressources a empêché Hart Chemical d'atteindre ses objectifs ambitieux de croissance. Les divisions des polyélectrolytes, des emballages et des exportations ont réalisé une forte croissance; toutefois, les ventes des divisions affectées aux industries du textile, des pulperies et papeteries, des fabrications industrielles ont diminué, bien que leurs parts de marché aient augmenté. Le secteur des détergents a été relativement stable bien que les marges aient diminué par suite de la concurrence accrue. Les projets de réduction des coûts ont aidé à maintenir l'efficacité d'exploitation malgré les débits moindres que prévus. Hart a continué ses investissements pour l'avenir en élargissant les cadres de recherche et de développement et le parachèvement de projets d'immobilisations pour augmenter les capacités de fabrication de phénol nonyle, de sulfonés spéciaux, d'emballages et d'entreposage. Ces activités, ainsi que les pressions suscitées par la récession sur les volumes et les marges ont diminué les résultats et les rendements d'investissement en dessous des niveaux réalisés aux cours des exercices antérieurs.

MAPLE LEAF MONARCH COMPANY

The oil milling industry continued to suffer in 1982 from the effects of world wide over-supply and reduced demand due to economic recession. The poor local soyabean crop in 1981 depressed crushing margins for most of 1982 and low prices in the fourth quarter encouraged farmers to store beans with government assistance, increasing costs to the processor. Rapeseed margins were adversely affected by supply problems and by frost damage to the 1982 crop, aggravated by the subsidy of Alberta crushers by the provincial government. Linseed profits were below plan due to reduced domestic oil demand.

Nevertheless, the Joint Venture significantly improved in its financial position, through better seed procurement, lower freight charges, cost reductions and operating efficiences. These improvements will be supplemented by further savings in 1983 to reinforce the Company's profit position.

L'industrie de raffinage des huiles végétales a continué d'être affectée, en 1982, par la surproduction mondiale et la demande réduite attribuable à la récession économique. La maigre récolte locale de fèves de soya, en 1981, a déprimé les marges de trituration pendant presque tout l'exercice 1982, et les bas prix du quatrième trimestre ont incité les fermiers à l'entreposage des fèves, grâce aux octrois du gouvernement, ce qui augmenta les coûts au niveau des fabricants. Les marges de colza ont été défavorablement affectées par suite de difficultés d'approvisionnement et de moissons affectées par la gelée en 1982, aggravées par les octrois du gouvernement provincial aux usines de trituration albertaines. Les bénéfices sur l'huile de lin ont été inférieurs au Plan par suite de la demande réduite des huiles sur les marchés locaux.

Néanmoins, la société en participation a amélioré sa position financière, par suite d'un meilleur approvisionnement de grains, de tarifs de transport plus bas, de réductions des coûts et l'amélioration de l'efficacité des opérations. A ces améliorations viendront s'ajouter des économies supplémentaires en 1983 pour renforcer le seuil de rentabilité de la Compagnie.

Printed in Canada/Imprimé au Canada